

The reality of administrative leadership in Sudanese banks from the employees' perspective

Dr. Khalel Alhamo Alhamdan

Zaytuna International University | Syrian Arab Republic

Received:

05/01/2025

Revised:

19/01/2025

Accepted:

02/02/2025

Published:

30/04/2025

* Corresponding author:

darwish.11986@gmail.com
[m](https://orcid.org/0000-0001-9141-1198)

Citation: Alhamdan, KH.

A. (2025). The reality of administrative leadership in Sudanese banks from the employees' perspective. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 9(4S), 17 – 36.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H080125>

2025 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed to explore the reality of administrative leadership in Sudanese banks from the employees' perspective, focusing on the impact of leadership. The researcher adopted a descriptive analytical approach that combines the description of phenomena and the analysis of social and administrative relationships. The study population consisted of all employees in Sudanese banks, and a random sample of 200 employees was selected, with 165 responding. The sample included demographic variables such as gender, age, educational qualification, and years of experience in the banking sector. The study was conducted in 2023. The study population consisted of all employees in Sudanese banks, and a random sample of 200 employees was selected, with 165 responding. The sample included demographic variables such as gender, age, educational qualification, and the number of years of experience in the banking sector. The study utilized a questionnaire to measure the dimensions of administrative leadership, and the data were analyzed using statistical and qualitative methods. The results showed that the overall approval rating for the administrative leadership questionnaire was high, with an average of 3.82, while employee satisfaction ranked the lowest at an average of 3.71.

The results also included an analysis of statistically significant differences between the average scores of the sample members, where tests indicated no statistically significant differences based on gender, age, or educational qualification. However, there was a statistically significant difference in the average scores of the administrative leadership questionnaire based on years of experience, with results favoring those with more than 10 years of experience.

The findings indicated that administrative leadership in Sudanese banks exhibited professional competence and effective communication, which enhanced trust among employees. However, there is a need to improve certain aspects of employee satisfaction, such as appreciation and professional development.

Keywords: Leadership, Performance, Employees, Questionnaire, Satisfaction, Training.

واقع القيادة الإدارية في المصارف السودانية من وجهة نظر الموظفين

الدكتور/ خليل الحمواحمدان

جامعة الزيتونة الدولية | الجمهورية العربية السورية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع القيادة الإدارية في المصارف السودانية من وجهة نظر الموظفين. مع التركيز على تأثير القيادة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين وصف الظواهر وتحليل العلاقات الاجتماعية والإدارية. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المصارف السودانية، وتم اختيار عينة عشوائية تضم 200 موظف، حيث استجاب 165 منهم. شملت العينة متغيرات ديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي. زُمن الدراسة كانت في عام 2023.

"استخدمت الدراسة أداة استبيان لقياس أبعاد القيادة الإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية والنوعية. أظهرت النتائج أن درجة الموافقة على استبانة القيادة الإدارية ككل كانت مرتفعة، بمعدل 3.82، بينما جاء رضا الموظفين في المرتبة الأخيرة بمعدل 3.71.

تضمنت النتائج تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة، حيث أظهرت الاختبارات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين والعمر والمؤهل العلمي. ومع ذلك، كان هناك فرق دال إحصائي في متوسطات درجات استبانة القيادة الإدارية حسب عدد سنوات الخبرة، حيث كانت النتائج لصالح ذوي الخبرة الأكبر (أكثر من 10 سنوات).

أشارت النتائج إلى أن القيادة الإدارية في المصارف السودانية تمتعت بكفاءة مهنية وتواصل فعال، مما عزز الثقة بين الموظفين. ومع ذلك، برزت الحاجة إلى تحسين بعض جوانب رضا الموظفين، مثل التقدير والتطوير المهني.

الكلمات المفتاحية: قيادة، أداء، موظفين، استبانة، رضا، تدريب.

تُعَدُّ القيادةُ الإداريةُ من العواملِ الجوهريةِ التي تؤثرُ بشكلٍ مباشرٍ على الأداءِ المؤسَّسي، لا سيما في القطاعاتِ الماليَّةِ مثل المصارف. في ظلِّ التحدياتِ الاقتصاديةِ التي تواجهُ المصارفَ السودانيةَ، يصبحُ من الضروريِّ فهمُ الدورِ الذي تلعبه القيادةُ الإداريةُ في تحقيقِ التميُّزِ المؤسَّسي. تهدفُ هذه الدراسةُ إلى استكشافِ العلاقةِ بين أساليبِ القيادةِ وأداءِ الموظَّفينَ في المصارفِ السودانيةِ من خلالِ تحليلِ ميدانيٍّ يُسلِّطُ الضوءَ على تجاربهم وآرائهم.

ترتبطُ الأهدافُ الاستراتيجيةُّ للقيادةِ الإداريةِ بتوجيهِ الأفرادِ وتنميةِ مهاراتهم لتحقيقِ أعلى مستوياتِ الكفاءةِ والإنتاجيةِ. تشملُ القيادةُ مجموعةً من المهاراتِ الأساسيةِ مثل التواصلِ الفعَّالِ واتخاذِ القرارات، مما يُساهمُ في بناءِ بيئةٍ عملٍ إيجابيةٍ (العلاق، 2015، ص. 143). يمتدُّ تأثيرُ القيادةِ إلى ثقافةِ المؤسسة؛ فالقادةُ الذين يتمتَّعون برؤيةٍ واضحةٍ يُعزِّزونَ مستوياتِ الالتزامِ والإبداعِ (الملفح، 2018، ص. 56).

تتطلبُ القيادةُ الفعَّالةُ التكيفَ مع التغيُّراتِ السريعةِ في بيئةِ العمل، مما يُعزِّزُ قدرةَ المؤسساتِ على المنافسةِ (Northouse, 2018, p. 34). وبالتالي، يُعتبرُ الأداءُ المؤسَّسيُّ مقياساً لفعَّاليةِ وكفاءةِ المؤسساتِ، ويشملُ معاييرَ تعكسُ جودةَ الخدماتِ ورضا العملاءِ (العبيدي، 2015). كما تلعبُ القيادةُ الإداريةُ دوراً حاسماً في تعزيزِ الأداءِ من خلالِ وضعِ استراتيجياتٍ واضحةٍ وتوجيهِ الفرقِ نحوَ تحقيقِ الأهدافِ (الباز، 2018).

بالإضافةِ إلى ذلك، يُعتبرُ الاستثمارُ في تطويرِ مهاراتِ الموظَّفينَ وزيادةِ الإنتاجيةِ عنصراً حاسماً لتحقيقِ الأداءِ المؤسَّسي الفعَّال (Chen & Huang, 2009). فعندما يتمتَّعُ القادةُ برؤيةٍ واضحةٍ ويُطبِّقونَ أساليبَ قيادةٍ فعَّالة، ينعكسُ ذلك إيجاباً على أداءِ المؤسسةِ (الجميل، 2019).

في الختام، يُظهرُ البحثُ أنَّ تحسينَ أساليبِ القيادةِ يُسهمُ بشكلٍ كبيرٍ في تعزيزِ الأداءِ المؤسَّسي، مما ينعكسُ إيجاباً على مستوى الخدماتِ المقدَّمةِ للعملاءِ ورضا الموظَّفينَ. كما أنَّ الاستثمارَ في تطويرِ مهاراتِ القادةِ يُعزِّزُ استدامةَ الأداءِ وزيادةَ القدرةِ التنافسيةِ للمصارف.

"أولاً: مشكلةُ الدراسة:

تتمثلُ مشكلةُ الدراسةِ في تحليلِ العلاقةِ بين القيادةِ الإداريةِ والأداءِ المؤسَّسي في المصارفِ السودانيةِ، وهي قضية حيويَّةٌ تواجهُ هذه المؤسساتَ في الوقتِ الراهن. يواجه العديد من القادة في هذه المصارفِ تحدياتٍ تتعلق بتوجيه فرقهم وتحفيزها نحو تحقيق الأهدافِ الاستراتيجيةِ. لذا، يصبح التعرف على العوامل المؤثرة في هذه العلاقة ضرورياً لتحسين الأداء المؤسَّسي وضمان النجاح المستدام. تشير الأبحاث السابقة إلى أن القيادة الفعَّالة تُسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات، ولكن هناك حاجة ملحة لفهم كيفية تطبيق هذه المفاهيم في السياق السوداني (العبيدي، 2015). فقد أظهرت الدراسات أن عدم وضوح الرؤية القيادية يُساهم في تدني الأداء المؤسَّسي (الحسيني، 2018). كما تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسَّسي في المصارف السودانيةِ، وتقديم توصياتٍ عمليةٍ لتعزيز هذا الأداء.

تلعب القيادة دوراً جوهرياً في تشكيل ثقافة المؤسسة وأدائها. فالقادة الفعَّالون لا يحددون الأهداف بوضوح فحسب، بل يُلهمون فرقهم لتحقيق تلك الأهداف، مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة (Yukl, 2013). وقد أظهرت الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفعَّالة وزيادة رضا الموظَّفين والإنتاجية (Bass & Avolio, 1994).

علاوةً على ذلك، تُعتبر فعَّالية القيادة مؤشراً مهماً للأداء المؤسَّسي، حيث يؤثر القادة على الاتجاه الاستراتيجي وكفاءة العمليات داخل مؤسساتهم (Hitt et al., 2007). في سياق المؤسسات المالية، تُعتبر القيادة القويَّة أمراً ضرورياً للتكيف مع التحديات ودفع تحسينات الأداء في البيئات المتغيرة بسرعة (Kirkpatrick & Locke, 1996).

بالتالي، يتضح أن هناك حاجة ملحة لدراسة تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسَّسي في المصارف السودانيةِ، حيث يمكن أن تسهم النتائج في تطوير استراتيجيات فعَّالة تُعزِّز من أداء هذه المؤسسات في مواجهة التحديات الراهنة.

ثانياً: "أسئلةُ البحث":

تُمكن أسئلةُ البحث فيما يلي:

- 1- ما واقع القيادة الإدارية في المصارف السودانية من وجهة نظرِ الموظَّفينَ؟
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة واقع القيادة الإدارية في المصارف السودانية من وجهة نظرِ الموظَّفينَ تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عددُ سنواتِ الخبرة في القطاع المصرفي):".

ثالثاً: "أهداف البحث":

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

1. تحليل واقع القيادة الإدارية في المصارف السودانية من منظور الموظفين، لتحديد الممارسات القيادية السائدة ومدى تأثيرها على بيئة العمل.
2. فحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة واقع القيادة الإدارية، مع التركيز على المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي.

رابعاً: أهمية الدراسة:

"تجلى الأهمية النظرية والتطبيقية لدراسة "أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في المصارف السودانية" من خلال تحليلها الشامل للعلاقات بين القيادة والنتائج المؤسسية، مما يُعزّز من فهمنا لهذا المجال الحيوي."

● "الأهمية النظرية":

1. تسهم الدراسة في توسيع الفهم الأكاديمي لمفاهيم القيادة الإدارية، خاصة في السياق السوداني.
2. تقديم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تأثير الأنماط القيادية السائدة على الأداء المؤسسي.
3. تساعد الفرضيات في توضيح العلاقات بين القيادة ورضا الموظفين وولائهم.

● "الأهمية التطبيقية":

1. توفر الدراسة توصيات عملية للمديرين لتحسين أساليب القيادة وتعزيز رضا الموظفين.
2. تساعد في وضع استراتيجيات لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي.
3. تسهم النتائج في توجيه السياسات الإدارية داخل المصارف وتحسين بيئة العمل.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

1"1. القيادة الإدارية:

"لغوياً":

القيادة: اسم مشتق من الفعل "قاد"، ويعني توجيه وإرشاد الأفراد أو الجماعات نحو هدفٍ معيّن. تشير إلى القدرة على التأثير واتخاذ القرارات.

الإدارية: نسبة إلى "الإدارة"، وهي عملية تنظيم وتنسيق الموارد والأنشطة لتحقيق أهدافٍ محدّدة (عمر، 2008، ص. 76).

اصطلاحاً:

القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. تشمل القيادة الإدارية القدرة على التأثير في الآخرين من خلال التواصل الفعّال وبناء علاقات قائمة على الثقة (الخوالدة، 2010).
القدرة على التأثير في الآخرين من خلال التواصل الفعّال وبناء علاقات الثقة. يتطلب ذلك مهارات اجتماعية متقدّمة تساهم في تعزيز تعاون الأفراد وتحقيق الأهداف (Brown, 2005, P. 123).

إجرائياً:

مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يمارسها المديرون لتحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

الأداء المؤسسي:

لغوياً:

الأداء: اسم مشتق من الفعل "أدى"، ويعني القيام بعملٍ أو تنفيذ مهمةٍ معيّنة. يشير الأداء إلى كيفية إنجاز الأعمال والمهام.
المؤسسي: نسبة إلى "المؤسسة"، وهي الكيان أو الجهة المنظّمة التي تُمارس نشاطاً معيّنًا، سواء كانت تجارية أو غير ربحية (عمر، 2008، ص. 121).

اصطلاحاً:

الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين العمليات وإدارة الموارد. يُعتبر الأداء المؤسسي مقياساً لمدى تحقيق الأهداف والغايات المحدّدة في خطة العمل (Northouse, 2016, P. 124).
مقياس شامل يتضمن جميع الأنشطة والنتائج التي تؤثر على قدرة المؤسسة على النجاح. يُعكس الأداء المؤسسي قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات والفرص في بيئة العمل (حسن، 2006، ص. 123).

إجرائيًا:

قياسُ نتائج الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة بناءً على مؤشراتٍ محدّدةٍ مثل الربحية والرضا الوظيفي.

القطاع المصرفي:

لغويًا:

القطاع: اسمٌ يدلُّ على جزءٍ أو قسمٍ من شيءٍ أكبر، ويشيرُ إلى مجموعةٍ من الأنشطة أو المؤسسات التي تتشابهُ في طبيعتها. المصرفي: نسبةٌ إلى "المصرف"، وهو المكانُ الذي تُجرى فيه المعاملاتُ الماليّةُ مثل الإيداع والسحب والقروض (عمر، 2008، ص. 232).

اصطلاحًا:

القطاع الذي يُسهّم في تمويل المشاريع وتوفير السيولة في السوق. يُعتبر التمويل المصرفي أحدَ العوامل الأساسية لدعم الاستثمارات والنمو الاقتصادي (سعادة، 2007، ص. 145).

يشمل جميع الأنشطة الماليّة التي تقوم بها المؤسسات المصرفيّة. يتضمّن ذلك إدارة المخاطر، تقديم الاستشارات الماليّة، وتسهيل المعاملات الماليّة (Yukl, 2013, P. 243).

إجرائيًا:

جميع المؤسسات الماليّة التي تقدّم خدماتٍ مصرفيّةٍ في السودان، بما في ذلك البنوك الإسلاميّة والتقليديّة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي العملية التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيميّة من خلال التأثير والتحفيز والتواصل الفعّال (عبدالله، 2018).

تعني القدرة على اتخاذ قراراتٍ استراتيجيّةٍ وتوجيه الأفراد نحو تحقيق رؤيةٍ مشتركةٍ تتماشى مع أهداف المؤسسة (العبيد، 2019). هي فنُّ التأثير على الآخرين لتحقيق نتائجٍ إيجابيّةٍ ضمن إطارٍ عمليٍّ منظمٍ، مع التركيز على تطوير المهارات والقدرات الفرديّة والجماعيّة. تعبّر عن القدرة على توجيه وإلهام الأفراد لتحقيق أهدافٍ مشتركةٍ في بيئةٍ عمليٍّ تنسجم بالتعاون والتفاعل (Northouse, 2018, p. 78).

هي مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنُ القائد من إدارة الفرق وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة بكفاءةٍ وفعاليّةٍ (Judge & Stephen, 2017, p. 123).

أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات:

القيادة الإدارية تمثلُ العمود الفقري لأيّ مؤسسة ناجحة، حيث تتجاوز مجرد التوجيه الإداري لتشمل مجموعة من المهارات التي تؤثر بشكلٍ مباشرٍ على الأداء العام.

توجيه الرؤية والأهداف:

1. تحديد الاتجاه: وضع رؤيةٍ استراتيجيّةٍ واضحةٍ تتماشى مع رسالتهم وقيمهم.
2. تحقيق التوافق: التواصل الفعّال يضمنُ أن جميع الأفراد يعملون نحو نفس الأهداف (Bass, 2016, p. 45).

تحفيز الموظفين:

1. تعزيز الروح المعنوية: تقديم التقدير والاعتراف بالإنجازات.
2. تطوير بيئةٍ عمليٍّ إيجابيّةٍ: خلق بيئةٍ تشمل الدعم والتفهم (الرفاعي، 2014).

اتخاذ القرارات:

1. تحليل المعلومات: جمع وتحليل البيانات لفهم التحديات.
2. حل المشكلات: استخدام مهارات التفكير النقدي لتحديد الأسباب الجذرية (الزبيدي، 2013).

تطوير المهارات:

1. التوجيه والتدريب: تحديد احتياجات التدريب وتوفير الموارد اللازمة.
2. التعلم المستمر: تشجيع ثقافة التعلم (Kotter, 2012, p. 123).

تعزيز التعاون والتواصل:

1. "بناء فرق العمل: تشكيل فرق عمل متكاملة".
2. "التواصل الفعال: تحسين قنوات الاتصال" (Goleman, 2013, p. 128).

إدارة التغيير:

1. التكيف مع التغيرات: القدرة على إعادة توجيه الاستراتيجيات.
2. توجيه الفرق خلال الأزمات: تقديم الدعم العاطفي والمعنوي (الشريف، 2012).

"تحقيق الأداء المؤسسي":

1. "رفع كفاءة الأداء: قياس الأداء وتحسينه".
 2. "تحقيق نتائج ملموسة: تحقيق نتائج في زيادة الأرباح أو تحسين جودة المنتجات" (الموسوي، 2011).
- "يرى الباحث أن القيادة الإدارية ليست مجرد منصب أو وظيفة، بل هي مسؤولية تتطلب مهارات متعددة. من خلال توفير الرؤية، وتحفيز الموظفين، وتعزيز التعاون، وإدارة التغيير، تساهم القيادة الإدارية بشكل كبير في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية".

نظرة عامة على القطاع المصرفي في السودان:

"يُعتبر القطاع المصرفي في السودان من القطاعات الحيوية التي تلعب دوراً أساسياً في الاقتصاد الوطني. يواجه هذا القطاع تحديات عديدة ولكنه يُقدم فرصاً كبيرة للنمو والتطوير".

تاريخ القطاع المصرفي:

تأسس القطاع المصرفي السوداني في القرن العشرين، حيث أنشئ أول بنك في عام 1905، وهو "بنك السودان". تطوّر القطاع ليشمل العديد من البنوك المحلية والأجنبية.

1. التنظيم والإشراف: يخضع القطاع المصرفي لرقابة البنك المركزي السوداني الذي يهدف لتحقيق الاستقرار المالي من خلال وضع القوانين واللوائح المناسبة (Graeff, 2010).
 2. التركيب البنكي: يتكون القطاع من:
 3. البنوك التجارية: تقدّم خدمات مصرفية للأفراد والشركات.
 4. البنوك الإسلامية: تعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.
 5. البنوك الأجنبية: تساهم في تعزيز المنافسة (الحمد، 2019، ص. 132).
 6. الخدمات المصرفية: تشمل التمويل الشخصي، التمويل التجاري، الخدمات الإلكترونية، والتحويلات المالية.
 7. "التحديات التي تواجه القطاع: تشمل الاستقرار الاقتصادي، الامتثال للمعايير الدولية، نقص التمويل، والبنية التحتية التكنولوجية" (البخيث، 2014، ص. 188).
 8. طالفرص المتاحة: تشمل التحوّل الرقمي، توسيع قاعدة العملاء، والشراكات الاستراتيجية" (العلي، 2013، ص. 166).
- "المستقبل المتوقع: يُتوقع أن يشهد القطاع مزيداً من التطوّر مع إمكانية تحسين البيئة الاقتصادية وزيادة الاستثمارات في التكنولوجيا".

التحديات التي تواجه المصارف السودانية

"يواجه القطاع المصرفي مجموعة من التحديات المعقدة، منها:"

1. "الاستقرار الاقتصادي": يُعاني الاقتصاد من التضخم المرتفع والركود، مما يؤثر سلباً على أداء البنوك" (الحميدي، 2012، ص. 44).
2. "الامتثال للمعايير الدولية: تواجه المصارف تحديات في تحسين أنظمة الإدارة والرقابة".
3. "نقص التمويل: تقتصر مصادر التمويل على الودائع المحلية، مما يحد من قدرة المصارف على التوسع".

4. "البنية التحتية التكنولوجية: تحتاج المصارف إلى تحديث الأنظمة المصرفية وتعزيز الأمان السيبراني" (الرفاعي، 2011، ص. 188).
 5. "تغيرت سلوك العملاء: تتطلب المصارف تبني استراتيجيات جديدة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة".
 6. "المخاطر الأمنية: تحتاج المصارف إلى استثمارات في أنظمة الأمان والتدريب لتقليل المخاطر".
 7. "البيئة التنظيمية: تؤثر التغيرات المتكررة في القوانين على قدرة المصارف على التخطيط (الطور، 2018، ص. 123).
- "وبالتالي يمثل القطاع المصرفي عنصراً أساسياً في الاقتصاد الوطني، ويواجه تحديات كبيرة، لكنه يمتلك فرصاً للنمو والتحسين. من خلال الاستثمار في التكنولوجيا وتعزيز الشفافية، يمكن للقطاع المصرفي أن يلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة".
- الدراسات السابقة:

"تناولت الدراسة الحالية تحليل مجموعة من الدراسات في مجال القيادة الإدارية والتميز المؤسسي، حيث تم تصنيف هذه الدراسات إلى فئات عربية وأجنبية. يعكس هذا التصنيف التنوع في الآراء والممارسات المتعلقة بالقيادة الإدارية، مما يساهم في إثراء الفهم الشامل للموضوع ويعزز من إمكانية تطبيق أفضل الممارسات في البيئات المؤسسية المختلفة".

"دراسة سعد (2012) عنوان الدراسة: "الدور المنوط بالقيادة الإدارية لتطوير العمل في المنظمات الطوعية"

"The Role of Administrative Leadership in Developing Work in Voluntary Organizations"

"تمحورت الدراسة حول دور القيادة في تطوير العمل بالمنظمات الطوعية، حيث شملت عينة من قيادات المنظمات الطوعية في السودان. استخدمت استبيانات ومقابلات لجمع البيانات، وتبنت منهجاً وصفيًا تحليليًا. توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة بين القيادة والتغيير، وأوصت بدعم الموارد الذاتية للمنظمات".

دراسة الدرادكة (2016) عنوان الدراسة: "دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع

الملك حسين للأعمال"

"The Role of Strategic Leadership in Intelligent Organizations: The Mediating Role of Change Management in King Hussein Business Park"

"استهدفت الدراسة العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير، حيث شملت عينة من 100 موظف من مجمع الملك حسين. استخدمت استبياناً كأداة لجمع البيانات، وتبنت منهجاً وصفيًا. خلصت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على إدارة التغيير وتحسن الأداء المؤسسي، مما يبرز أهمية القيادة في تيسير التغيير".

دراسة سمر الدين والقرشي (2016) عنوان الدراسة: "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية

على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة"

"The Impact of Strategic Leadership on Achieving Institutional Excellence: A Field Study on the Ministry of Commerce and Investment in Jeddah Province"

"تناولت الدراسة تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، حيث شملت عينة من 150 موظفًا. استخدمت الدراسة استبياناً كأداة لجمع البيانات، وتبنت منهجاً وصفيًا. أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، مما يدل على دور القيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية".

"دراسة السائح، ميلاد السائح خليفة (2010) عنوان الدراسة: "أنماط القيادة بالجامعة الليبية ومدى تأثيرها على أداء

الجامعات"

"Leadership Styles at the Libyan University and Their Impact on Performance"

"هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة في الجامعات الليبية وتأثيرها على الأداء، حيث شملت عينة من الجامعات الليبية. استخدمت استبياناً كأداة لجمع البيانات، وتبنت منهجاً وصفيًا. كشفت النتائج عن خمسة أنماط قيادية سائدة، وأوصت بضرورة إيجاد توافق بين أهداف الجامعات وآليات التنفيذ".

دراسة الأنصاري، (2018) عنوان الدراسة: "سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي: الدور الوسيط للقدرات

الريادية"

"Characteristics of Administrative Leadership and Its Impact on Institutional Excellence: The Mediating Role of Entrepreneurial Capabilities"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين السمات القيادية والتميز المؤسسي، حيث شملت عينة مكونة من 200 موظف من شركات متنوعة. استخدمت استبياناً كأداة لجمع البيانات، وتبنت منهجاً وصفيًا. أظهرت النتائج أن السمات القيادية تؤثر بشكل إيجابي على التميز المؤسسي، مما يدل على أهمية القيادة الفعالة في تعزيز الأداء المؤسسي.

دراسة حجازي (2016) عنوان الدراسة: "التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة"

"Employment and Its Relationship with Institutional Excellence: A Field Study on Non-Governmental Organizations in the Gaza Strip"

حللت الدراسة تأثير التوظيف على الأداء المؤسسي، حيث شملت عينة مكونة من 120 موظفًا من منظمات غير حكومية. استخدمت استبيانًا كأداة لجمع البيانات، وتبنت منهجًا وصفيًا. خلصت النتائج إلى أن التوظيف الفعال يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أهمية اختيار الموظفين المناسبين.

"دراسة عبد اللطيف، عبدالله (2015) عنوان الدراسة: "على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز المؤسسي"

"On the Concept of Human Resource Management and Its Importance in Achieving Institutional Excellence"

"هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، حيث استخدمت المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي. شملت عينة من الموظفين في شركة السكر السودانية، وخلصت النتائج إلى أن الشركة تستخدم طرقًا حديثة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية. أوصت الدراسة بتبني مفهوم التميز المؤسسي من خلال إدارة الموارد البشرية."

الدراسات الأجنبية:

"دراسة باتيل، راج (2019) (Raj Patel) عنوان الدراسة: "أثر القيادة الخدمية على رضا الموظفين وأدائهم"

Servant Leadership on Employee Job Satisfaction and Performance

"استهدفت استكشاف تأثير القيادة الخدمية على رضا الموظفين وأدائهم. شملت العينة 180 موظفًا من قطاع الخدمات، واستخدمت استبيانًا كأداة. أظهرت النتائج أن القيادة الخدمية ترتبط بارتفاع مستويات رضا الموظفين والأداء."

دراسة غارسيا، ماري (2015) (Maria Garcia) عنوان الدراسة: "القيادة والتغيير المؤسسي: دور التواصل"

Organizational Change: The Role of Communication

"تناولت تحليل دور القيادة في إدارة التغيير المؤسسي من خلال التواصل. شملت العينة 140 موظفًا من شركات متعددة الجنسيات، واستخدمت استبيانًا. وخلصت النتائج إلى أن التواصل الفعال يعزز القدرة على إدارة التغيير ويؤثر إيجابيًا على الأداء."

"دراسة ويليامز، لورا (2018) (Laura Williams) عنوان الدراسة: "دور القيادة الأصيلة في تعزيز الأداء المؤسسي"

of Authentic Leadership in Enhancing Organizational Performance

"فقد درست تأثير القيادة الأصيلة على الأداء المؤسسي. هدفت الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير القيادة الأصيلة على الأداء. شملت الدراسة عينة من 120 موظفًا من المنظمات غير الربحية، واستخدمت استبيانًا. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة تعزز الأداء المؤسسي من خلال تحسين الثقة والالتزام."

"دراسة كيم، سيوك (2016) (Sook Kim) عنوان الدراسة: "تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الموظفين وأدائهم"

Influence of Ethical Leadership on Employee Behavior and Performance

"فقد استهدفت دراسة كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الموظفين وأدائهم. شملت الدراسة عينة من 160 موظفًا من مؤسسات حكومية، واستخدمت استبيانًا. أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز سلوكيات إيجابية وأداءً أعلى بين الموظفين."

تعقيب بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

"تظهر الدراسة الحالية تفاعلًا مثيرًا مع النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة، حيث تؤكد على أهمية القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي. وفقًا لدراسة الأنصاري (2018)، التي أكدت أن السمات القيادية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي، نجد أن النتائج في الدراسة الحالية تدعم هذه الفرضية، حيث لم تظهر العينة فروقًا ذات دلالة إحصائية في متوسطات الأداء بناءً على متغيرات مثل الجنس أو العمر، مما يعكس تأثير السمات القيادية بشكل أكبر من العوامل الفردية."

"كما تتماشى النتائج مع دراسة حجازي (2016) التي وضعت التركيز على أهمية التوظيف الفعال في تحسين الأداء المؤسسي. في هذا السياق، تعكس النتائج الحالية واقعًا مشابهًا، حيث تبرز الحاجة لاختيار الموظفين بناءً على الكفاءات المناسبة لتحقيق الأهداف المؤسسية."

"من جهة أخرى، تعزّز نتائج دراسة سمر الدين والقرشي (2016) حول القيادة الاستراتيجية، حيث أظهرت أن القيادة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي. هذا يتماشى مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، إذ يُعتبر تطبيق السياسات بشكلٍ موحدٍ عاملاً رئيسياً يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي".

"فيما يتعلق بفروق سنوات الخبرة، تتماشى النتائج مع دراسة (Bass & Avolio 1994)، حيث أظهرت أن القادة ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى تحقيق أداء مؤسسي أفضل بفضل مهاراتهم المتقدمة".

"بشكلٍ عام، تُبرز هذه الدراسات أهمية القيادة الفعالة والخبرة في تعزيز الأداء المؤسسي، ممّا يشير إلى أن العوامل التنظيمية والثقافية تلعب دوراً أكبر من العوامل الفردية. وبالتالي، يمكن اعتبار الدراسة الحالية بمثابة تأكيد على النتائج السابقة وتوسيع لفهم العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي في السياقات المختلفة".

3. المنهجية

تمهيد:

"يتناول الفصل الحالي من الدراسة إجراءات الدراسة الميدانية بدءاً بتحديد المنهج المستخدم ومن ثم مجتمع الدراسة وعينتها وأداتها وكيفية تصميمها والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها".

أ. "منهج الدراسة":

"اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج بحثي يجمع بين وصف الظواهر وتحليل العلاقات، ويُستخدم في الدراسات الاجتماعية والإدارية. يهدف إلى وصف خصائص القيادة الإدارية وأداء المؤسسات في المصارف السودانية، مع تحليل تأثير القيادة على نتائج الأداء. يتضمن خطوات محددة بدءاً بتحديد المشكلة البحثية وجمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات، ثم تحليل البيانات بأساليب إحصائية ونوعية. يوفر هذا المنهج فهماً عميقاً للعلاقات بين المتغيرات، لكنه يواجه تحديات تتعلق بالوقت والجهد لجمع وتحليل البيانات. في النهاية، يمكن أن يساهم في تحسين الاستراتيجيات الإدارية في القطاع المصرفي".

ب. "مجتمع الدراسة وعينتها":

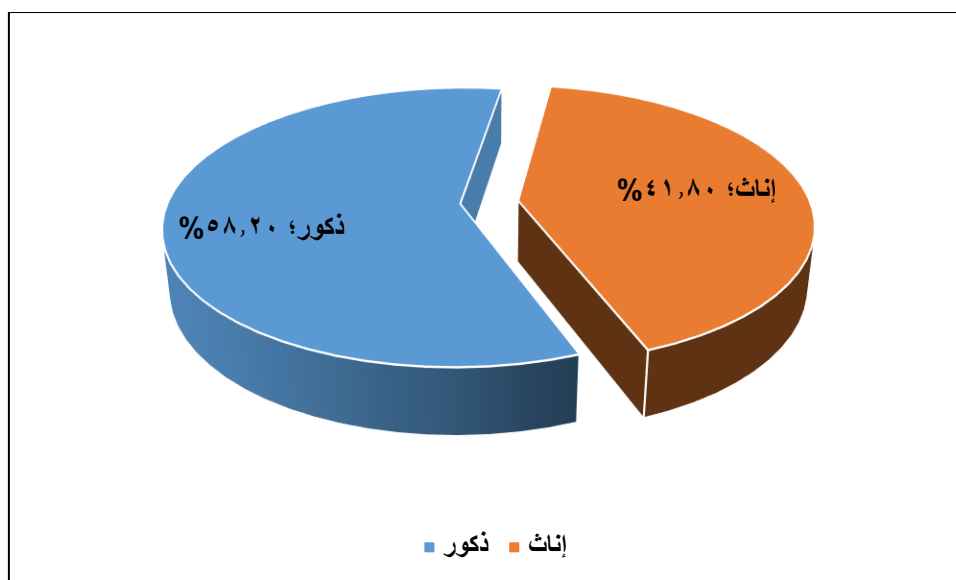
"يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. في هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الأفراد المنتمين إلى المصارف السودانية، والذي يقدر عددهم بحوالي 1200 موظف. تم اختيار عينة عشوائية تمثل حوالي 16.7% من مجتمع الدراسة، حيث وزّع الباحث (200) استبانة على موظفين في المصارف، واستجاب (165) فرداً. تتضمن العينة متغيرات ديموغرافية مهمة مثل سنوات الخبرة والمستويات التعليمية والفئات العمرية، مما يعكس تنوع الخبرات والآراء. تعتبر هذه الخصائص ضرورية لتفسير النتائج وتحليل العلاقات في السياق المدروس".

وبين الجدول والأشكال الآتية توزع العينة وفق متغيرات الدراسة:

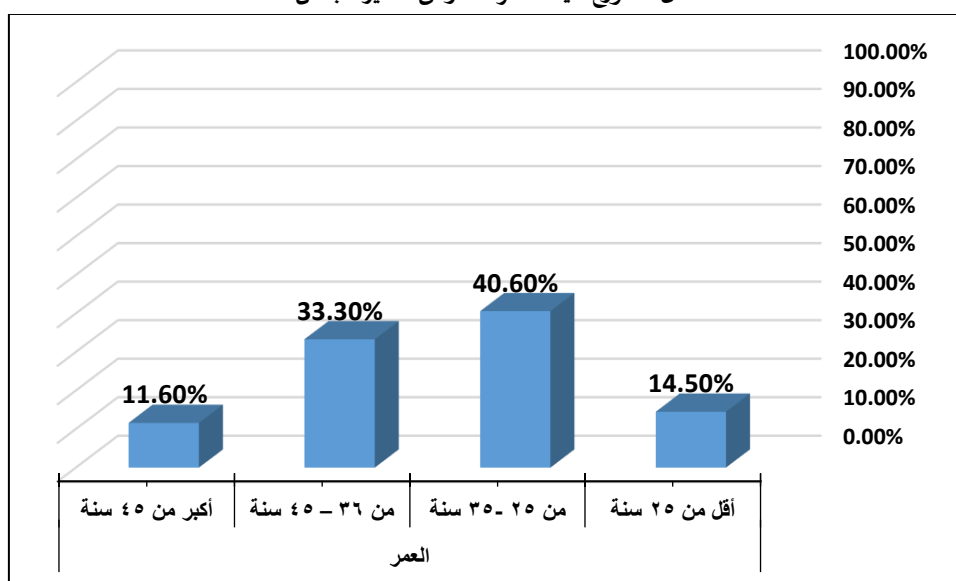
جدول 1: توزع عينة الدراسة وفق متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	96	58.2%
	إناث	69	41.8%
	المجموع	165	100%
العمر	أقل من 25 سنة	24	14.5%
	من 25 - 35 سنة	67	40.6%
	من 36 - 45 سنة	55	33.3%
	أكبر من 45 سنة	19	11.6%
	المجموع	165	100%
المؤهل العلمي	ثانوية	31	18.8%
	بكالوريوس	91	55.2%
	دراسات عليا	43	26%

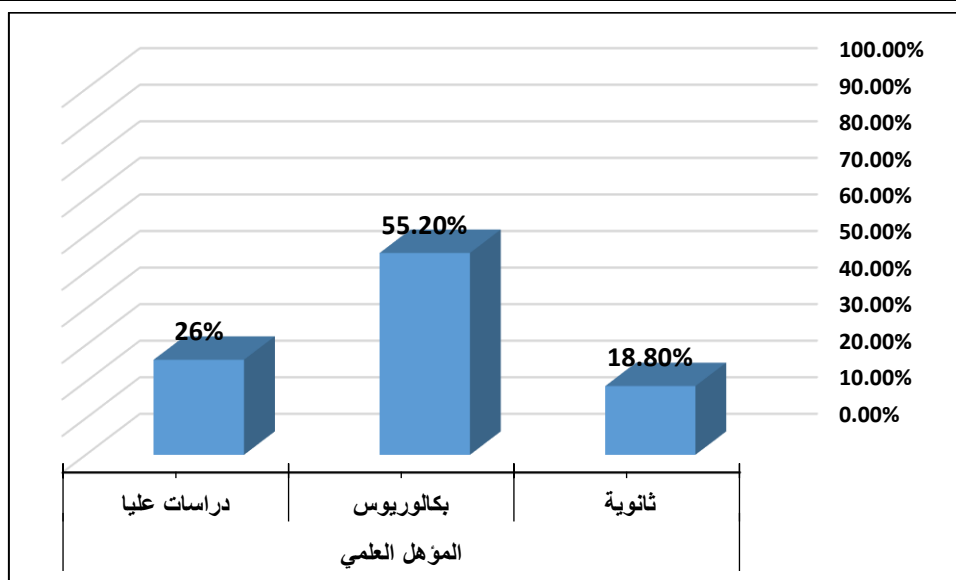
النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
100%	165	المجموع	
20.6%	34	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي
50.3%	83	من 5-10 سنوات	
29.1%	48	أكثر من 10 سنوات	
100%	165	المجموع	



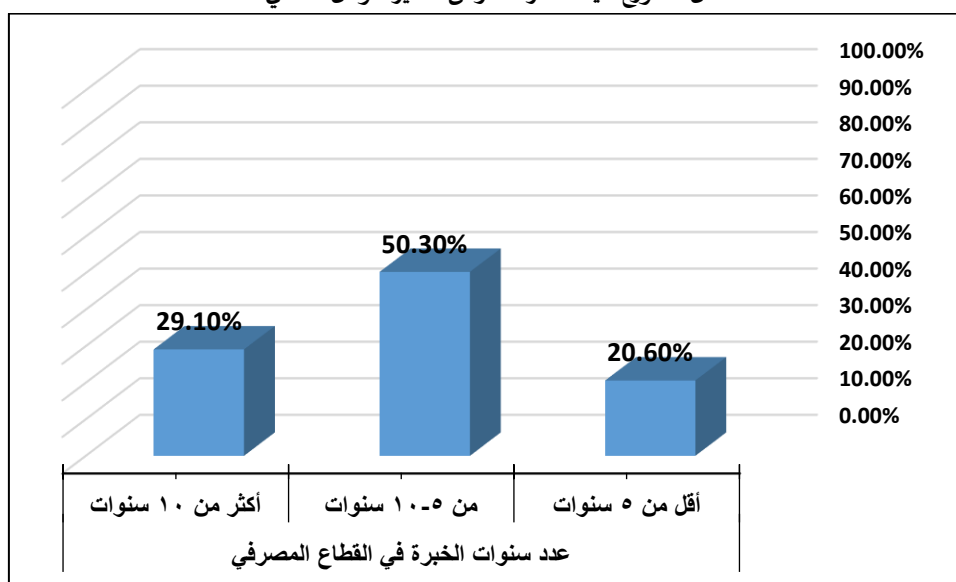
الشكل 1: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



الشكل 2: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



الشكل 3: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



الشكل 4: توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

د. أداة الدراسة:

تمَّ إعدادُ الاستبانة لدراسةٍ لتعرفُ واقعَ القيادة الإدارية في المصارفِ السودانية من وجهة نظر الموظفين. وقد أعدَّ الباحثُ الاستبانة بعدَ الاطلاعِ ومراجعةِ الأدبياتِ والدراساتِ السابقةِ المتعلقةِ بموضوعِ القيادة الإدارية

هـ. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على موضوع واقع القيادة الإدارية في القطاع المصرفي السوداني.
- الحدود البشرية: ستركز الدراسة على جميع الإداريين العاملين في بنك فيصل الإسلامي، بنك الادخار والتنمية الاجتماعية، والبنك الإسلامي السوداني.
- الحدود المكانية: تشمل الدراسة بنك فيصل الإسلامي، بنك الادخار والتنمية الاجتماعية، والبنك الإسلامي السوداني في الجمهورية السودانية.
- الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة الزمنية من 01\2023.

و. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

"استخدمَ الباحثُ برنامجَ الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24) لتحليل البيانات، لإجراء الأساليب الإحصائية الآتية:

- استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 24) لتحليل البيانات من خلال الأساليب التالية:
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق البنوي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- اختبار عينات مستقلة للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات الأفراد حسب متغير الجنس.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق حسب متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- اختبار دونيت سي لإجراء المقارنات البعدية في العينات غير المتجانسة.

ز. قياس صدق أداة الدراسة وثباتها:

- الصورة الأولية للاستبانة:
- "تتكون الاستبانة في صورتها الأولية من استمارة بيانات تتضمن متغيرات الدراسة (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي)، وبنود الاستبانة وعددها (21) بنداً موزعاً ضمن ثلاثة أبعاد".
- "التحقق من صدق الاستبانة":

تم التحقق من صدق الاستبانة وفق الطرائق الآتية:

أ. صدق المحتوى:

"تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الاستبانة وطلب منهم إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية، ومناسبة البنود لمحتوى موضوع الدراسة ومدى انتمائها لأبعاد الاستبانة، وقد أبدى السادة المحكمون آراءهم وتم تعديل صياغة لغوية لعدد من بنود الاستبانة".

ب. الصدق البنوي:

"تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي لها، من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بند من بنود الاستبانة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، وذلك بعد تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً وموظفة، وهم خارج عينة الدراسة الأساسية"، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (2) معاملات ارتباط درجات كل بند من البنود مع درجة البعد الذي تنتمي إليه

البعد 1: أسلوب القيادة		البعد 2: رضا الموظفين		البعد 3: ولاء الموظفين	
البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	**0.748	1	**0.748	1	**0.589
2	*0.395	2	**0.885	2	**0.801
3	**0.663	3	**0.719	3	**0.778
4	**0.714	4	**0.744	4	**0.649
5	**0.660	5	**0.765	5	**0.803
6	**0.574	6	**0.795	6	**0.662
7	**0.685	7	**0.713	7	**0.629

"يتبين من الجدول السابق أنَّ معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الذي تنتمي إليه في الاستبانة كانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.395-0.885)".

ومنه فإنَّ الاستبانة تتصف بمؤشرات جيدة لصدقها البنوي.

- التحقق من ثبات الاستبانة:

"تمَّ التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، والجدول الآتي يُبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ":

الجدول (3) قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة

المحور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ
البعد 1: أسلوب القيادة	7	0.847
البعد 2: رضا الموظفين	7	0.837
البعد 3: ولاء الموظفين	7	0.826
القيادة الإدارية ككل	21	0.913

"يتبين من الجدول السابق أنَّ قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.826-0.847) وبلغت للاستبانة ككل (0.913). وبالتالي فإنَّ الاستبانة تتصفُّ بدرجةٍ ثابتٍ مرتفعةٍ".

ومنهُ فإن الاستبانة أداة الدراسة تتصف بمؤشرات صدق وثبات مرتفعة، وبالتالي أصبحت جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية نظراً لتوافر مؤشرات مرتفعة لصدقها وثباتها.

- الاستبانة بصورتها النهائية:

"تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من استمارة بياناتٍ تتضمن متغيرات الدراسة (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي)، وبنود الاستبانة وعددها (21) بنداً موزعةً وفق الآتي:"

الجدول (4) أبعاد الاستبانة وبنودها بصورتها النهائية

البعد	عدد البنود
البعد 1: أسلوب القيادة	7
البعد 2: رضا الموظفين	7
البعد 3: ولاء الموظفين	7
الاستبانة ككل	21

- تصحيح الاستبانة:

تم تحديد الاستجابات على الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وفق الجدول الآتي:

الجدول (5) بدائل مقياس ليكرت الخماسي والدرجات المقابلة لها

البدايل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

4. نتائج البحث:

السؤال الأول: ما واقع القيادة الإدارية في المصارف السودانية من وجهة نظر الموظفين؟

"للإجابة عن هذا السؤال تمَّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لإجابات أفراد العينة استبانة (القيادة الإدارية) من الاستبانة، ولتحديد درجة الموافقة تمَّ تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تمَّ حساب المدى (4=1-5) ومن ثمَّ تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4=0.80) وبعد ذلك تمَّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:"

الجدول (6) طول خلايا مقياس ليكرت ودرجة الموافقة المقابلة لها

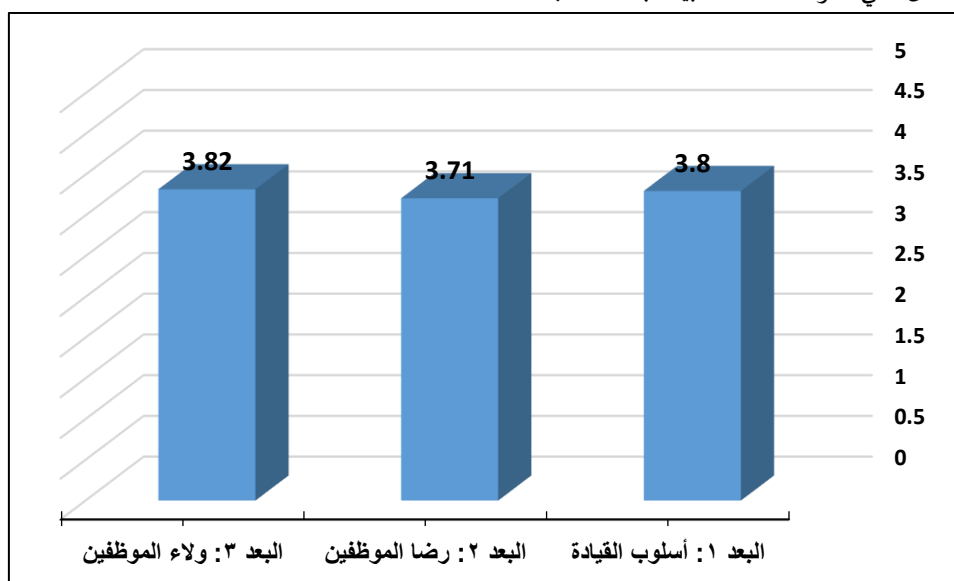
درجة الموافقة	القيم
قليلة جداً	1.79-1
قليلة	2.59-1.80
متوسطة	3.39-2.60
كبيرة	4.19-3.40
كبيرة جداً	5-4.20

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على أبعاد الاستبانة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	مرتفعة	.352	3.80	البعد 1: أسلوب القيادة
3	مرتفعة	.331	3.71	البعد 2: رضا الموظفين
1	مرتفعة	.346	3.82	البعد 3: ولاء الموظفين
	مرتفعة	.310	3.82	استبانة القيادة الإدارية ككل

"يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة الموافقة على استبانة القيادة الإدارية ككل كانت مرتفعةً وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.82) أي أنَّ واقع القيادة الإدارية في المصارف السودانية من وجهة نظر الموظفين كان مرتفعاً. وجاء البعد 3 (ولاء الموظفين) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعةً وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.82). بينما جاء البعد 2 (رضا الموظفين) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعةً وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.71)".

ويبين الشكل الآتي المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستبانة:



الشكل (5) المتوسطات الحسابية لأبعاد استبانة القيادة الإدارية ككل

التفسير:

"يُعزى تقييم الموظفين لواقع القيادة الإدارية في المصارف السودانية على أنه مرتفع إلى عدة عوامل أساسية. وهي اتسمت القيادة الإدارية في هذه المؤسسات بالكفاءة المهنية، حيث تمَّ اختيار القادة بناءً على مؤهلاتهم وخبراتهم العملية. كما أظهرت القيادة مرونةً عاليةً في التعامل مع التحديات الاقتصادية والسياسية التي تواجه السودان، مما عزز الثقة لدى الموظفين. وكلَّك تمَّ تبني استراتيجيات تواصلٍ فعالةٍ بين الإدارة والموظفين، ما أتاح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق الشعور بالانتماء. وكان هناك اهتمام واضح بتطوير مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية والورش، ما عزز شعورهم بالاستقرار الوظيفي والتقدير. خامساً، أظهرت القيادة قدرةً على تحقيق التوازن بين الحزم والمرونة، ما ساعد في إدارة النزاعات داخل المصارف بكفاءة. كما عملت الإدارة على تعزيز بيئة عملٍ إيجابية تدعم التعاون وروح الفريق. واهتمت القيادة بتحقيق أهداف واضحة ومحددة، ما جعل الموظفين يدركون دورهم في تحقيق نجاح المؤسسة. كما تمَّ أيضاً تقديم الحوافز والمكافآت بناءً على الأداء، مما ساهم في رفع الروح المعنوية. واعتمدت القيادة على تقنيات إدارة حديثة تتماشى مع المعايير الدولية. وأظهرت قدرةً على الابتكار في تقديم الخدمات المصرفية، ما انعكس إيجاباً على رضا الموظفين وتعزيز تقييمهم لقيادة مؤسساتهم.

وقد جاء ولاء الموظفين كأحد أبعاد القيادة الإدارية بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الأولى لعدة أسباب. أولها عززت القيادة الإدارية بيئة عملٍ إيجابية تسودها الثقة والتقدير، مما جعل الموظفين يشعرون بالانتماء. كما ركزت الإدارة على تلبية احتياجات الموظفين المهنية والشخصية، مثل تقديم الحوافز وتطوير المهارات. وأيضاً كان هناك تواصل فعال ودعم مستمر من القيادة، مما عزز الروابط بين الموظفين والإدارة. كما حرصت القيادة على تحقيق العدالة والشفافية في التعامل، ما رفع مستوى رضا الموظفين. وأدى نجاح المصارف واستقرارها رغم التحديات إلى شعور الموظفين بالفخر والالتزام تجاه مؤسساتهم.

وقد جاء رضا الموظفين كأحد أبعاد القيادة الإدارية بدرجة مرتفعة ولكن في المرتبة الأخيرة فرغم اهتمام القيادة بتحقيق بيئة عملٍ إيجابية، قد تكون هناك بعض الجوانب غير المرضية كضغط العمل أو محدودية الترقيات. وقد يكون رضا الموظفين متأثراً بالتحديات

الاقتصادية العامة التي تؤثر على الأجور والمزايا. وإنَّ التركيز الأكبر للقيادة قد يكون على أهداف تنظيمية أو استراتيجية أكثر من تحسين ظروف العمل الفردية بشكل شامل. كما قد يواجه بعض الموظفين نقصاً في التقدير المباشر مقارنةً بتوقعاتهم. ورغم الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل، قد تختلف مستويات الرضا بناءً على توقعات الأفراد وتجاربهم الشخصية.

البعد الأول: أسلوب القيادة:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على البعد الأول (أسلوب القيادة) من المحاور الأولى

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
7	متوسطة	.985	3.15	يتم تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة.
5	متوسطة	.817	3.39	القادة يتواصلون بشكل فعال مع الموظفين.
2	مرتفعة جداً	.761	4.55	القادة يقدمون الدعم اللازم لتحقيق الأهداف.
1	مرتفعة جداً	.590	4.61	هناك وضوح في رؤية القيادة وأهدافها.
4	مرتفعة	.972	3.79	القادة يمارسون العدالة في التعامل مع الموظفين.
6	متوسطة	.973	3.23	القادة يستمعون لآراء الموظفين وملاحظاتهم.
3	مرتفعة	.989	3.90	القادة يشجعون العمل الجماعي والتعاون بين الفرق.
	مرتفعة	.352	3.80	البعد 1 (أسلوب القيادة)

"يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة الموافقة على البعد الأول (أسلوب القيادة) كانت مرتفعةً وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.80) وجاء البند 4 (هناك وضوح في رؤية القيادة وأهدافها) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسطٍ حسابيٍّ (4.61). لأنَّ القيادة الإدارية ركزت على وضع خططٍ استراتيجية واضحة ومحددة تعكس احتياجات المؤسسة والعاملين. وهذا الوضع ساهم في توجيه الجهود الجماعية بشكلٍ فعالٍ نحو تحقيق الأهداف المشتركة، مما عزز الثقة بين الموظفين والإدارة. كما أنَّ التواصل الشفاف حول الأهداف والأولويات خلق شعوراً بالاستقرار والتحفيز لدى الموظفين.

بينما جاء البند 1 (يتم تشجيع الابتكار والإبداع من قبل القادة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.15). وذلك لأنَّ التركيز الأكبر للقيادة قد يكون منصباً على تحقيق الأهداف التقليدية وضمان استقرار العمل في ظلِّ التحديات الاقتصادية. قد تكون بيئة العمل أقلَّ دعماً للتجارب الجديدة بسبب القلق من المخاطر المرتبطة بالابتكار. بالإضافة إلى ذلك، قد يواجه الموظفون نقصاً في الموارد أو الحوافز التي تعزز التفكير الإبداعي.

البعد الثاني: رضا الموظفين:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على البعد الثاني (رضا الموظفين) من المحاور الأولى

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
6	متوسطة	.917	3.14	أشعر بالارتياح في بيئة العمل.
4	مرتفعة	.921	3.72	أستفيد من فرص التدريب والتطوير المتاحة.
7	متوسطة	.546	2.92	أشعر بأن جهودي تُقدَّر من قبل الإدارة.
5	مرتفعة	1.005	3.41	أستطيع التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
3	مرتفعة	.734	3.80	أتمتع بعلاقات جيدة مع زملائي في العمل.
1	مرتفعة جداً	.753	4.55	أشعر بأن هناك فرصاً للتقدم الوظيفي.
2	مرتفعة جداً	.729	4.47	أعتبر ما أقوم به ذا معنى وأهمية.
	مرتفعة	.331	3.71	البعد 2 (رضا الموظفين)

"يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة الموافقة على البعد الثاني (رضا الموظفين) كانت مرتفعةً وبمتوسطٍ حسابيٍّ (3.71) وجاء البند 6 (أشعر بأنَّ هناك فرصاً للتقدم الوظيفي) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسطٍ حسابيٍّ (4.55). لأنَّ القيادة الإدارية ركزت على توفير مسارات واضحة للترقية والتطوير المهني، مما عزز من طموح الموظفين. كما تمَّ دعم ذلك من خلال برامج التدريب والتأهيل التي تتيح للموظفين تحسين مهاراتهم وزيادة فرصهم للتقدم. هذا الاهتمام بالمسار المهني خلق إحساساً بالاستقرار والتقدير لدى العاملين.

بينما جاء البند 3 (أشعر بأنَّ جهودي تُقدَّر من قبل الإدارة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.92). لأنَّ التركيز قد يكون منصباً على الأداء العام للمؤسسة أكثر من التقدير الفردي للجهود. قد يشعر بعض الموظفين بعدم حصولهم على الاعتراف الكافي أو الحوافز الملائمة رغم مساهماتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون غياب ممارسات تقدير منتظمة ومباشرة سبباً في انخفاض شعور الموظفين بالتقدير.

"البعد الثالث: ولاء الموظفين":

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على البعد الثالث (ولاء الموظفين) من المحاور الأولى

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	مرتفعة جداً	.969	4.42	أعزّم البقاء في هذه المؤسسة لفترة طويلة.
2	مرتفعة	1.126	3.99	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها.
3	مرتفعة	.915	3.72	أوصي الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة.
4	مرتفعة	1.109	3.91	أشعر بأنني جزء مهم من الفريق.
5	متوسطة	.912	3.10	أكون مستعداً لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة.
6	مرتفعة	.732	3.41	أعتقد أن المؤسسة تتخذ قرارات في مصلحة الموظفين.
7	مرتفعة جداً	.999	4.21	أرتبط بمهمة المؤسسة ورؤيتها.
	مرتفعة	.346	3.82	البعد 3 (ولاء الموظفين)

"يتبين من الجدول السابق أنَّ درجة الموافقة على البعد الثالث (ولاء الموظفين) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.82) وجاء البند 1 (أعزّم البقاء في هذه المؤسسة لفترة طويلة) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.42). لأنَّ القيادة الإدارية وفرت بيئة عمل مستقرة وداعمة تُلبّي احتياجات الموظفين المهنية والشخصية. كما أنَّ وضوح الرؤية وفرص التقدم الوظيفي عززت شعور الموظفين بالولاء والانتماء. هذا جعلهم يفضلون البقاء والاستمرار في المؤسسة لتحقيق طموحاتهم المهنية.

بينما جاء البند 5 (أكون مستعداً لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.10). وذلك لأنَّ الموظفين قد يشعرون بأنَّ الجهود الإضافية لا تُقابل بتقدير كافٍ أو مكافآت ملموسة. كما يمكن أن يكون ضغط العمل الحالي مرتفعاً، مما يجعل الاستعداد لبذل جهود إضافية أمراً مرهقاً. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك نقص في الحافز الشخصي إذا لم ترتبط الأهداف المؤسسية بشكل مباشر بتطلعاتهم الفردية."

السؤال الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة واقع القيادة الإدارية في المصارف السودانية من وجهة نظر الموظفين تبعاً للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي)."

• تبعاً لمتغير الجنس

استخدم الباحث اختبار عينات مستقلة (Independent Samples Test) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ككل تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول (11) نتائج اختبارات دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
ذكور	96	3.83	.306	0.530	163	.597	غير دال
إناث	69	3.80	.319				

"يتبين من الجدول السابق أنَّ قيمة ت بلغت (0.530) وبقيمة احتمالية بلغت (0.597) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة، تبعاً لمتغير الجنس. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس."

تفسير النتيجة:

"تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على محاور الاستبانة (القيادة الإدارية والأداء المؤسسي وتحديات القيادة) تبعاً لمتغير الجنس، لأنَّ كلا من الرجال والنساء في المصارف السودانية يتعرضون لتجارب وظيفية متشابهة في بيئة

العمل، حيث تكون التحديات والإجراءات الإدارية متقاربة للجميع دون تمييز. كذلك، فإن العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية والأداء المؤسسي مثل الثقافة التنظيمية، استراتيجيات الإدارة، والتوجهات المؤسسية، تظل ثابتة أمام جميع الموظفين بغض النظر عن الجنس. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تكون هناك فجوات كبيرة بين الجنسين في مستويات القيادة أو الأدوار المهنية داخل المصارف، مما يؤدي إلى تساوي الفرص في التعامل مع التحديات وتحقيق الأداء المؤسسي. كما أن المؤسسات المصرفية السودانية قد تركز على معايير أداء موضوعية ومهنية تضعها في اعتبارها بغض النظر عن الجنس، وتمنح التقدير والتحفيز بناءً على الأداء والكفاءة فقط. من ناحية أخرى، قد تكون السياسات الإدارية قد تطورت بشكل يضمن المساواة بين الجنسين في الفرص الوظيفية والمهام الإدارية. كما أن إدراك الموظفين للقيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها قد يعتمد أكثر على العوامل التنظيمية وليس على اختلافات الجنس، مما يساهم في غياب الفروق الدالة بين الجنسين في نتائج الاستبانة".

تبعاً لمتغير العمر

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي مستقلة (One-Way ANOVA) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ككل تبعاً لمتغير العمر.

الجدول (31) نتائج اختبارات لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير العمر

مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 25 سنة	24	3.82	.218
من 25 - 35 سنة	67	3.79	.319
من 36 - 45 سنة	55	3.85	.306
أكبر من 45 سنة	19	3.79	.394
الكلي	165	3.82	.310

الجدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	.148	3	.049	.508	.678	غير دال
داخل المجموعات	15.650	161	.097			
المجموع	15.798	164				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيم (F) بلغت (0.508) بقيمة احتمالية (0.678) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة، تبعاً لمتغير العمر. وبالتالي، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر.

تفسير النتيجة:

"تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على محاور الاستبانة (القيادة الإدارية والأداء المؤسسي وتحديات القيادة) تبعاً لمتغير العمر، لأن جميع الموظفين بغض النظر عن أعمارهم يتعاملون مع نفس السياسات والإجراءات الإدارية في المؤسسات المصرفية. كما أن القيادة الإدارية تعتمد على المعايير المهنية والكفاءات بدلاً من العمر، مما يجعل تأثير العمر محدوداً على التقييمات المتعلقة بالأداء المؤسسي أو التحديات التي تواجه القيادة. علاوة على ذلك، قد تكون مهام العمل والتحديات التي يواجهها الموظفون موحدة بغض النظر عن الفئة العمرية، مما يؤدي إلى تساوي التجارب بين الأفراد. يضاف إلى ذلك أن التطورات التكنولوجية الحديثة والتوجهات العالمية قد ساهمت في خلق بيئة عمل تركز على القدرات والمهارات بدلاً من العمر. كما أن القيادة في المصارف السودانية قد تعتمد على أساليب قيادية مرنة تتيح لجميع الفئات العمرية الفرصة للمشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات. من ناحية أخرى، فإن التطور التدريجي في مجال العمل المصرفي قد جعل من الخبرة والمعرفة المهنية عاملاً أكثر تأثيراً من العمر في تحسين الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستراتيجيات المتعلقة بتحديات القيادة يتم تبنيها بشكل عام لجميع الموظفين، ما يؤدي إلى تقييم موحّد بين الفئات العمرية".

لمتغير المؤهل العلمي

"استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي المستقل (One-Way ANOVA) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي".

الجدول (13) نتائج اختبارات لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية	31	3.82	.264
بكالوريوس	91	3.78	.266
دراسات عليا	43	3.88	.411
الكلية	165	3.82	.310

الجدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	.278	2	.139	1.453	.237	غير دال
داخل المجموعات	15.519	162	.096			
المجموع	15.798	164				

"يتبين من خلال الجدول السابق أنَّ قيم (F) بلغت (1.453) بقيمة احتمالية (0.237) وهي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. بناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي."

تفسير النتيجة:

"توصل الباحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على محاور الاستبانة (القيادة الإدارية والأداء المؤسسي وتحديات القيادة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لأن القيادة الإدارية في المصارف السودانية تعتمد بشكل أساسي على الكفاءة المهنية والقدرة على اتخاذ القرارات بفعالية، بغض النظر عن المؤهل العلمي للموظفين. قد يتلقى جميع الموظفين نفس التدريب ويخضعون لنفس المعايير في العمل، ما يساهم في تساوي تجربتهم في مواجهة التحديات أو التفاعل مع استراتيجيات القيادة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الخبرة العملية جزءاً مهماً من الأداء الوظيفي، ويمكن للموظفين ذوي المؤهلات العلمية المختلفة أن يساهموا بنفس القدر في الأداء المؤسسي من خلال الكفاءة والمهارات العملية التي يمتلكونها. كما أنَّ المؤسسات المصرفية تركز على استراتيجيات جماعية تضمن مشاركة الجميع في تحقيق الأهداف المؤسسية دون تمييز على أساس المؤهل العلمي. علاوةً على ذلك، قد يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على معايير موضوعية مثل الإنتاجية والابتكار والمساهمة الفعالة في تحسين العمليات المصرفية، وهي عوامل لا تعتمد فقط على المؤهل العلمي. لذلك، لا يكون للمؤهل العلمي تأثير كبير على فهم الموظفين للتحديات التي تواجه القيادة أو على تفاعلهم مع أساليب القيادة."

تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

"استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي المستقل (One-Way ANOVA) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة ككل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي."

الجدول (15) نتائج اختبارات لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	34	3.69	.292
من 5-10 سنوات	83	3.74	.288
أكثر من 10 سنوات	48	4.04	.246
الكلية	165	3.82	.310

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
بين المجموعات	3.344	2	1.672	21.750	.000	دال
داخل المجموعات	12.454	162	.077			
المجموع	15.798	164				

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيم (F) بلغت (21.750) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، ومنه أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي".

"ومنه لتحديد جهة الفروق بين المتوسطات استخدم اختبار دونيت سي (Dunnett C) لإجراء المقارنات البعدية المتعددة في حال العينات غير المتجانسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (17) نتائج اختبار دونيت سي للمقارنات البعدية المتعددة بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد

سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

(I) عدد سنوات الخبرة	(J) عدد سنوات الخبرة	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	القرار
أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	-.044-	.059	غير دال
	أكثر من 10 سنوات	-.342*	.061	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.298*	.048	دال لصالح أكثر من 10 سنوات

يتبين من الجدول السابق أن الفروق الدالة إحصائياً كانت لصالح ذوي سنوات الخبرة الأكثر أي لصالح (أكثر من 10 سنوات). بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وبالتالي، يتم قبول الفرضية البديلة، التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في القطاع المصرفي.

تفسير النتيجة:

"تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على محاور الاستبانة (القيادة الإدارية والأداء المؤسسي وتحديات القيادة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي لصالح ذوي سنوات الخبرة الأكثر، لأن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يمتلكون فهماً أعمق للأنظمة والسياسات المصرفية، مما يعزز قدرتهم على تقييم فعالية القيادة الإدارية. كما أن هؤلاء الموظفين أكثر دراية بالتحديات التي تواجه القطاع المصرفي ويمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات بشكل أفضل. خبراتهم الطويلة تمنحهم قدرة أكبر على التأثير في الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، مع مرور الوقت، يصبح لديهم معرفة أفضل بأساليب القيادة التي تتبعها الإدارة، مما يجعلهم قادرين على تقديم تقييمات أكثر دقة. من جهة أخرى، يكتسب الموظفون ذوو الخبرة الطويلة مهارات متطورة في التعامل مع ضغوط العمل وتحديات القيادة، ويشعرون بثقة أكبر في تقديم آرائهم وتوصياتهم لتحسين الأداء. كما أن خبراتهم الطويلة تجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل المصرفي. علاوة على ذلك، تمثل سنوات الخبرة الطويلة نوعاً من الاستقرار الوظيفي، مما يساهم في تقييم أداء القيادة والأداء المؤسسي بشكل موضوعي".

5. مناقشة النتائج:

"تشير نتائج الدراسة الحالية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، مما يتوافق مع نتائج دراسة العبيدي (2015) التي أظهرت أن العوامل التنظيمية والثقافية في المؤسسات المالية تؤثر بشكل أكبر من العوامل الفردية. حيث أظهرت الدراسة أن الموظفين في المصارف يتعرضون لتجارب وظيفية مشابهة، مما يعزز من تساوي الفرص.

كذلك، تدعم نتائج الدراسة ما توصلت إليه دراسة الحسني (2018)، التي وجدت أن القيادة الإدارية الفعالة تعتمد على الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى أداء مؤسسي متفوق بغض النظر عن خلفيات الموظفين. حيث أظهرت الدراسة أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعود إلى تطبيق السياسات بشكل موحد.

أما بالنسبة لفروق عدد سنوات الخبرة، فإن النتائج تتماشى مع دراسة (Bass & Avolio 1994)، التي أكدت أن القادة ذوي الخبرة الطويلة يمتلكون مهارات متقدمة وقدرة أكبر على تقييم فعالية القيادة. حيث أظهرت الدراسة أن الخبرة تعزز من فهم الموظفين للتحديات، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقديم تقييمات دقيقة للقيادة الإدارية.

بشكل عام، تؤكد هذه الدراسات على أهمية الخبرة في تعزيز الأداء والقيادة الفعالة، مشددة على أن العوامل الفردية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي لا تلعب دوراً محورياً في سياقات المؤسسات، بل تظل العوامل التنظيمية والخبرة هي الحاسمة.

يؤكد الباحث على أن النتائج تدل على أهمية التركيز على العوامل التنظيمية والخبرة في تعزيز الأداء القيادي. فعلى الرغم من أن العوامل الفردية مثل الجنس والعمر قد تكون لها تأثيرات في سياقات أخرى، فإن البيانات الحالية تشير إلى أن البيئة التنظيمية والثقافية تلعب دوراً أكبر في تعزيز فرص النجاح والتطور المهني.

ويشير الباحث إلى ضرورة تبني المؤسسات سياسات تهدف إلى تعزيز العوامل التنظيمية التي تساهم في خلق بيئة عمل متساوية الفرص، مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين. كما يوصي بتطوير برامج تدريبية تركز على تنمية المهارات القيادية والخبرات العملية.

ملخص النتائج:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس في القطاع المصرفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات العمر في القطاع المصرفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي في القطاع المصرفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في القطاع المصرفي.

6. مقترحات وتوصيات:

- "تعتبر توصيات البحث أساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز. ومن هذه التوصيات:
- يُوصى بتصميم برامج تدريبية تفاعلية تعزز المهارات القيادية لدى المديرين، مع استخدام تقنيات التعلم الرقمي.
 - يجب اعتماد تقنيات تحليل البيانات لضمان اختيار المرشحين الأنسب، مما يعزز من فعالية التوظيف.
 - يُفضل إطلاق مبادرات مبتكرة مثل منصات حوارية وندوات تفاعلية لتعزيز الوعي بالقيادة الأخلاقية.
 - بتطبيق استراتيجيات إدارة التغيير القائمة على المشاركة الفعالة لجميع مستويات المؤسسة، مع استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التواصل.
 - ينبغي إنشاء نظام تقييم أداء دوري يعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس فعالية القيادة وتأثيرها بشكل مستمر.

7. قائمة المصادر والمراجع:

- الأنصاري، ع.، ع. (2018). سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي: الدور الوسيط للقدرات الريادية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 41، (4)، 106-87.
- الباز، ع. (2018). "استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي". *مجلة العلوم الإدارية*، 23(2)، 104-89.
- البخت، ر. (2014). *الإبداع التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات*. لبنان: مكتبة الأنجلو.
- الجميل، م. (2019). "دور القيادة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة". *مجلة البحوث والدراسات الإدارية*، 10(2)، 95-78.
- حجازي، ن. م. (2016). *التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- حسن، ع. أ. (2006). *أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي*. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- الحسيني، س. (2018). "التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في المصارف". *مجلة البحوث والدراسات المصرفية*، 5(2)، 105-90.
- الحمد، ع. (2019). *تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في القطاع الخاص*. (رسالة ماجستير). جامعة الملك سعود.
- الحميدي، ع. (2012). *إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات*. السعودية: دار الفكر المعاصر.
- الخالدة، م. (2010). *القيادة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي*. *المجلة العربية للإدارة*، 30(2)، 67-45.
- الدرادكة، ع. م. (2016). *دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الرفاعي، جمال. (2014). *العلاقة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين في المؤسسات الحكومية*. (رسالة ماجستير). جامعة دمشق.
- الزبيدي، و. (2013). *القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالابتكار في المؤسسات*. (رسالة ماجستير). جامعة عمان العربية.
- السائح، م. خ. (2010). *أثر الأنماط القيادية على أداء الجامعات، الخرطوم، جامعة النيلين*. *مجلة العلوم الإدارية*، 11(2)، 88-55.
- سعادة، ج. وإبراهيم، ع. (2007). *إدارة الأداء المؤسسي في المؤسسات المالية*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- سعد، ع. ح. ط. (2012). *دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المنظمات الطوعية العربية والإسلامية*. جامعة النيلين، الخرطوم.
- سمر الدين، ر.، والقرشي، س. م. (2016). *أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارة*، 4، (7)، 25-1.
- الشريف، ن. (2012). *أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في المؤسسات المالية*. *مجلة الدراسات المالية*، 13(2)، 115-99.
- الطويل، س. (2018). *دور التدريب في تحسين المهارات القيادية للمدراء*. (رسالة دكتوراه). جامعة اليرموك.

- عبد الله، أ. (2018). أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في المؤسسات المالية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 12(3)، 45-67.
- العبيد، ع. (2010). *العلاقة بين إدارة الوقت وفعالية الأداء في المؤسسات*. (رسالة ماجستير). جامعة البحرين.
- العبيدي، س. (2012). *دور الإدارة في تعزيز الثقافة التنظيمية*. (رسالة دكتوراه). جامعة الأقصى.
- العبيدي، م. (2015). "أثر القيادة على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية". *مجلة الإدارة والتنمية*، 12(1)، 45-67.
- العلاق، ب. (2015). *القيادة الإدارية: الأسس والممارسات*. دار الفكر.
- العلي، س. (2013). *استراتيجيات التحفيز في العمل*. مصر: دار الثقافة.
- عمر، أ. م. (2008). *معجم اللغة العربية المعاصر*. (الطبعة الأولى). بيروت: دار العلم للملايين.
- محمود، ع. (2016). "القيادة الابتكارية وتأثيرها على الأداء في المؤسسات المالية". *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 8(1)، 55-72.
- المرسي، ف. (2018). "علاقة القيادة بالأداء المؤسسي: دراسة تحليلية". *مجلة الدراسات الإدارية*، 22(4)، 210-225.
- المفلح، ع. م. ص. (2018). *أسس القيادة الإدارية*. دار النشر.
- الموسوي، ح. (2011). *القيادة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية*. *مجلة البحوث الاقتصادية*، 7(3)، 44-60.

المراجع الأجنبية:

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). "Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership". Sage Publications.
- Bass, Bernard M., & Riggio, Ronald E. (2016). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Brown, J.R. (2005). *Leadership and Organizational Performance*. New York: Academic Press.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2006). "Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management". *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Garcia, M. (2015). *Leadership and Organizational Change: The Role of Communication*. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432-450. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2015-0052>
- Garcia, M. (2016). *Leadership and organizational change: The role of communication*. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 487-504.
- Goleman, Daniel. (2013). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (7th ed.). Cengage Learning.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2017). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kim, S. (2016). *The influence of ethical leadership on employee behavior and performance*. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 251-265.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes". *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patel, R. (2019). *Effects of Servant Leadership on Employee Job Satisfaction and Performance*. *Journal of Leadership Studies*, 13(2), 45-60. <https://doi.org/10.1002/jls.21687>
- Williams, L. (2018). *The Role of Authentic Leadership in Enhancing Organizational Performance*. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 23(4), 341-355. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1613>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.